

グローバル視点における日本のD&I推進 ～ジェンダーギャップ解消を目指して～

G20 EMPOWER 日本共同代表



アキレス 美知子 氏

横浜市参与 男女共同参画/人事制度担当
三井住友信託銀行株式会社取締役
内閣府男女共同参画推進連携会議議長



塚原 月子 氏

株式会社カレイディスト代表取締役
カタリスト・アドバイザー

『G20 EMPOWER(Private sector alliance for the Empowerment and Progression of Women's Economic Representation)』は、G20全体で女性のリーダーシップとエンパワーメントの実現を加速することを目指して2019年のG20大阪サミットで合意され、2020年に本格的に立ち上げられた民間セクターのアライアンスです。当財団はG20 EMPOWER設立当初からこの取組みに賛同し、支持をしています。

世界経済フォーラムが発表した2022年のグローバル・ジェンダー・ギャップレポートによると世界のジェンダーギャップを解消するにはあと132年かかるとされ、特に日本においては指導的地位における女性比率の伸展も遅れています。そこで、G20 EMPOWERの中心となって活躍されている日本共同代表のお二方から、D&Iや女性のエンパワーメントに関する世界の最新動向、日本企業の取組み状況や課題・目指す姿などについてグローバルな視点で語っていただきました。

聞き手：21世紀職業財団 事業推進部長 座間美都子
21世紀職業財団 客員講師 小野島恵子

G20 各国のベストプラクティスを収集 プレイブックの作成プロジェクトをリード

一まずは『G20 EMPOWER』の活動についてお聞かせください。

アキレス氏：G20 EMPOWERは、2019年にG20大阪サミットで立ち上げが宣言され、具体的にはG20がサウジアラビアで開催された2020年から動き始めました。当時は世界的にコロナが爆発的に広がり始めていて、全てオンラインでの会合でしたが、議長国サウジアラビアの強いリーダーシップのもと、活動の基本形をつくることができました。例えば、各国の持っているノウハウや好事例を共有できるかたちにしたら、非常に役に立つのではないかという思いから、OECDの支援を得て各國からアンケート形式で事例を収集しました。この結果をふま

えて、2021年からは事例を集めただけではなく、きちんと分析を行い『ベストプラクティス・プレイブック』として取りまとめ、G20各国の女性担当大臣及び首脳の皆さんに手交する活動を続けています。女性活躍の状況に関しては日本は国際舞台で肩身の狭いことが多いのですが、G20 EMPOWERにおいては4年連続で副議長国として重要な意思決定にかかわり、プレイブックプロジェクトをリードするなど、副議長国としての存在感を示していると思います。

国内ではアドボケート^{*}企業を増やしていく活動にも注力しています。これまで40社・団体に賛同いただいている。アドボケートの皆さんと共にしている考え方の一つに「ジェンダーレンズ」があります。これは「性別による不平等がないか検証する視点」のことです。ジェンダーレンズといつても具体的に何をどう見ればよいのかわからないという声があります。そこで、人事のプロセスと現状に対し、ジェンダーを意識した視点から理解

するための12項目からなる「ジェンダーレンズ・チェックリスト」を作りました。アドボケートの皆さんにはこれまで2回チェックリストに回答いただき、その結果と得られた示唆を定例の官民合同勉強会で共有しました。

* G20 EMPOWERに賛同し、その活動を支持するとともに、経験や知見の共有やワークグループへ参加することで、EMPOWERを提唱していく企業・組織

ジェンダーレンズ・チェックリスト

| チェック項目 | 課題がないことが検証できている場合を除く | | |
|----------------------|----------------------|-----------|--------------|
| | 課題を認識している | データ整備・分析中 | KPIを設定し進捗確認中 |
| 1. 採用人員の男女比 | | | |
| 2. 総従業員数と各部署の男女比 | | | |
| 3. 能力開発プログラム参加者数の男女比 | | | |
| 4. 残業時間数、有給取得率の男女差 | | | |
| 5. 育児休業、介護休暇取得率の男女差 | | | |
| 6. 賃金・賞与額の男女差 | | | |
| 7. 勤続年数の男女差 | | | |
| 8. 評価上位者における男女比 | | | |
| 9. 昇進、昇格者における男女比 | | | |
| 10. 管理職（課長、部長）の男女比 | | | |
| 11. 執行役・執行役員の男女比 | | | |
| 12. 取締役の男女比 | | | |

1~12の各項目について、「課題を認識しているか」、「ジェンダー別のデータを整備・分析しているか」、「KPIを設定し、進捗を確認しているか」、「改善の成果が出ているか」の4段階で見ていくことで、人材パイプライン全体をジェンダー視点から総点検し、どこに根本的な制約条件があるのか掘り下げて改善策を検討することができる。

というアジェンダが加わりました。

アキレス氏：今年の議長国はインドですが、中小企業や女性起業家というアジェンダに加えて、デジタルやSTEMにもかなり力を入れた内容になると思います。このように議長国の特色が強く出ます。



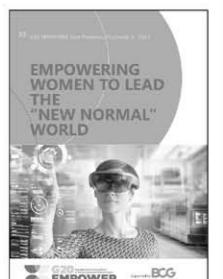
各国の好事例『ベストプラクティス』から得られた女性が活躍する組織をつくるために必要な示唆と日本の課題

一日本では、人材の流動化が進んでいない現状があります。そして男女の分業意識が未だに残っていますが、海外のベストプラクティスからどのようなことを学んでいったらよいと思われますか。

塚原氏：G20 EMPOWERが調査した2021年のベストプラクティスから、女性が活躍する組織をつくるために必要な6つの示唆が得されました。

◆ベストプラクティス・プレイブックからのKey learnings (6つの示唆)

- ① トータルでのコミットメント
- ② 着実な測定
- ③ 女性及び全てのステークホルダーとの対話
- ④ ハードとソフトの組み合わせ
- ⑤ 既存の取組みの再定義とアップデート
- ⑥ 成果を得るまで粘り強く継続



それを踏まえて、日本の現状に目を向けると、以下(次ページ)が課題として浮かび上がってきた。

日本の課題は？

- ◎ 人事／D&I 担当だけの仕事になっていないか？
- ◎ 綱の掛け方が甘い？
- ◎ 女性の課題だと矮小化されていないか？
- ◎ 制度を整えて安心していないか？
- ◎ 環境変化やグローバル水準の進捗に遅れ
- ◎ 女活疲れしていないか？

よく「トップのコミットメントが大事」と言いますが、それはもう絶対にそうだと思います。ただし、社長メッセージをホームページに掲載しているというだけではコミットメントとは言えません。もちろん出さないよりはいいのですが、常日頃から社長がそういうスタンスで話し、行動しているかどうかが重要です。

社長がコミットメントをしっかり示していたとしても、部門長が「あれは社長や人事がやっていることだよね」、「D&I担当がやればいい仕事でしょう」という意識では、現場の人たちはピンときません。「女性側の意識の問題だ」として、本来、変わらなければいけない人たちが変わっていない現状があります。制度だけではなくて、その制度を運用する上長や評価者が変わらなければ状況は変わらないのに、その人たちが自分ごとと思っているのは、大きな課題だと思います。

結果が出ないまま活動の間口を広げすぎて女性活躍推進の優先順位が下げられていないか

一課題の一つにも挙げられていますが、女性活躍推進法施行から10年近くが経ち、その間、女性活躍推進に熱心に取り組み続けてきたにもかかわらず、なかなか成果が出ずに取組みが停滞する、いわゆる「女活疲れ」について、どのように見られていますか。

塚原氏：女性活躍推進法が施行され、女性活躍推進の目標を掲げて制度も十分に整えて、一生懸命取り組んでいるけれども、なかなか結果として数字に表れない。そんな中で、LGBTQ、障害者、国籍、様々なバックグラウンド等にも取り組まなければ遅れていると感じてしまい、女性活躍ばかりに注力している場合ではないという雰囲気も見られます。

ですが、女性活躍がうまくいかないこのボトルネックの中には、そもそも女性が意見を聞いてもらえない、評価してもらえないという意味でのインクルージョンが足りないことも大

きな問題だと思います。女性にだけ焦点を当てていればいいということではなくて、いろいろな属性の人たちへの取組みも進めなければいけないのはその通りなのですが、女性活躍において結果を出せないにもかかわらず、間口を広げても、どの属性・切り口からの取組みも結局成果を生むことができないよう思います。

アキレス氏：女性活躍推進以前は、両立支援やワーク・ライフ・バランスへの取組みが中心だったように、その時代による取組みのキーワードが見られます。女性活躍推進の次はダイバーシティ推進、と広い意味での多様性への取組みが進み、その後は働き方改革に移行、今はウェルビーイングや人的資本に向かっていると思います。女性活躍推進もそれらの取組みに含まれてはいるのですが、目立たなくなってしまっています。目立たない指標で結果がなかなか出ないものは、後回しになっていく危険性があります。



塚原氏：制度を整えて安心してしまっている、という企業もあるのではないかと思います。日本は法律も、多くの企業の制度も、グローバルとの比較で見てそんなに劣っているとは思いません。昨年、男女の賃金格差の情報開示という方針が出されました。ひとたび政府の方針が示されると、それにしっかりと準拠しようとすると、それが日本には多く、制度に則って進めることは得意です。

では、制度が整っていれば万全かというと、人事評価について例にとってみると、長時間労働できる人もいれば、できない人もいて、できる人のほうを評価してしまいがちです。そうした評価制度に問題があるという声も上がりますが、その企業の評価の基準には「長時間労働したほうを高く評価する」とはどこにも書かれていませんよね。

制度自体に問題がある場合もあるかもしれません、基準に書かれている以外のことは暗黙の了解で、「こういう人はきっとうまくいくだろう」と、評価者や上長が判断をして、思い込みに基

づいた運用をしてしまうこと自体に問題があるのです。ですから、制度を整えて安心しているだけでは駄目で、方向性をきちんと理解した上で、固定観念や偏見を取り除いて運用しない限りは、変化に結び付かないと思います。

制度や運用の整備の後に取り組むべきは女性人材の可視化を進める“仕掛け”作り

—思い込みに基づいた制度の運用を変えていくためのポイントをご教示いただけますか。

アキレス氏：これまで女性をサポートするというアプローチで進めてきたことが多いと思います。男性からすると、自分自身はあまり変わらなくても女性が頑張ってくれて、働きやすい職場環境もできつつある。一方で女性自身は疲れてきて、自分だけが頑張っても無理だと限界を感じている。

女性は能力があり一生懸命やっているにもかかわらず、登用や昇格候補者としてなかなかリストに入ってこない、重要なポジションは男性中心、ということがずっと繰り返されてきました。組織が大きくなればなるほど、決定権を持つ男性たちにはどんな能力を持っている女性がどこにいるのかが見えにくく思っています。

ここ数年で日本企業でも取り入れられているタレントマネジメントという人材管理の仕組みがあります。ITのアプリケーションで社員をデータベース化して、それぞれの持っている経験や技能、評価、キャリア志向などを見る化し、次の登用を決める時にデータを基に客観的に選考することができます。その結果女性も候補に挙がってくるようになり、「こんな優秀な女性がわが社にいたのか」と意思決定者の考え方がガラッと変わることがあります。女性のビジビリティ（可視性）を上げるためにも大変有効です。

塚原氏：例えば意思決定層にまだ女性が少ないので、女性が意見の言える立場になるためには、もっと会議の中に女性を増やすことです。会議の建て付けとして、異論を出してもらうことに重きを置くだけでも、様々な意見が言いやすい環境になると思います。

先にご紹介したジェンダーレンズ・サーベイは、結果だけではなく、マイルストーン的に進捗を見ていくという意味で重要です。リーダーシップ研修が時短で働いている女性が参加しにくい時

間帯に設定されているのに気づかずに入るとすれば、結果的に、男性のほうが多くなってしまいます。ですから、このようなチェックリストを用いて、きちんと男女の比率を見て、女性が少ないと思ったら放置せず、参加しやすい日時を設定するとか、そういうことも含めて“仕掛け”が必要だと思います。



アキレス氏：女性だけが変わっても結果は出ません。役員や管理職を含め組織全体が真剣に取り組み、男性も変わっていかなければ多様な組織はできないことに、多くの企業が気づいたのではないでしょうか。日本でも管理職向けにアンコンシャス・バイアスのトレーニングを取り入れたり、男性の育休取得を促す企業が増えてきました。

ジェンダーレンズ・チェックリストも、気づきを促すことが出発点です。制度の面では充実しているにもかかわらず結果が出ない状況を変えるには、男性側の意識も変わらなければならない。そのためには、KPIにジェンダー項目を盛り込み、明確な方針を立てて当事者意識をより高める

—日本の課題として挙げられている「環境変化やグローバル水準の進捗に遅れ」ということは、具体的にどういうところに現れていると思いますか。

塚原氏：「環境の変化」においては、例えば私が女性活躍推進やダイバーシティの領域で講演をしようとする時に、前年のレジュメが使えないと思うぐらい、大きな変化を感じます。女性管理職30%という目標も、もはや遅れていて、やはり男女50:50だよねという論調が出てきており、グローバル視点を持つ企業ではエクイティ（公平、公正）という考え方が完全に浸透してきています。

賃金格差についても、ようやく昨年、日本では情報開示が始

まりました。日本の感覚で言うと、階層別に同等であれば善しとしています。ですが、『プレイブック』の中でも最も進んでいる組織では、全社で男女の賃金格差がないことはもちろん、すべてのあらゆる階層で男性女性の存在自体が同等であって、担っている仕事の大きさや重要性も同等であることを目指すと公言している企業まで出てきています。

アキレス氏：日本の企業はビジネスにおいて様々なKPIを設定して、四半期ごとにチェックして進めていますが、そこにジェンダー関連のKPIが入っている企業は少ないと思います。

進んでいる海外の企業では、経営会議や取締役会で、ジェンダーの状況がKPIを基に報告されて、モニターされています。また、D&I推進グループはシニアや男性、女性、LGBTQも含めて多様なメンバーで構成されている、ジェンダー関連のKPIが昇進の基準に入っている等、はっきりしたメッセージを出しています。

日本では、まだまだそういった企業は少ないと思います。加えて、ジェンダーに限ったことではないのですが、日本の企業はソフトなアプローチは得意なのですがデータを活用して物事を決定するということにやや慣れていない気がします。当事者意識をより高めるという意味では、明確に方針を立てることが重要な気がします。

“なれそな姿”ではなく “あるべき姿”的ビジョンを掲げる

アキレス氏：私は、多くの人事担当者と話をすることがあるのですが、日本の企業の中には人事組織が海外と国内で別の部門になっていることもあります。そうすると、海外は海外で、国内は国内と、ジェンダーに限らずそもそもその諸制度や基準が異なっているということです。ですが、少なくともグローバル企業と呼ばれる組織では、海外・国内という区別なく、同じ基準で取り組んでいます。そのため、各国の状況を統一された基準でデータとしてきちんと揃えているのですが、日本企業でグローバルな人材データベースを活用している企業はまだ少ないと思います。

塚原氏：先ほどの「グローバル水準の進捗に遅れ」にも関連するのですが、日本企業は目標を設定する時に、達成できそうな数値を設定しているように思います。悪い数字を出したくないとか、目標を達成できることになりたくないという気持ちがすご

く強いのだと思います。

本来のアカウンタビリティ（説明責任）というのは、“なれそな姿”ではなく“あるべき姿”に対するものです。あるべき姿を設定して、それが達成できなかった時には徹底的に原因を追究して、解決策を明らかにすることこそが、説明責任だと思うのです。なれそな姿を目標とするようなアカウンタビリティを果たさない目標では、いったい何の意味がある水準なのかと問いただくなります。

アキレス氏：私は外資系、日本の企業、どちらでも仕事経験がありますが、その点は一つの大きな違いだと思います。日本企業の過去の積み重ねという目標の立て方が、メンタリティ的にまだ続いているのかなと感じます。あるべき目標を定めて、現状とのギャップを埋めていく手法には、「それでうまくいかなかったら」、「それが公表されたら……」などの不安があり、思い切った目標設定に踏み切れないのかもしれません。

塚原氏：女性活躍と関係なく、経営を革新していくためにも、日本の企業にとって変えなければいけないところだと思います。女性活躍推進の目標についても、あるべき姿を目標に掲げることによって、ボトルネックをつまびらかにするチャンスだと思います。



一おっしゃる通りで、欧米の企業では本当にこんな目標を掲げるのかと思うような高い水準を掲げていることがあります。結果的に大きな目標やビジョンを持ったところのほうが、高い成長が望めるのではと思えます。そうしたメンタリティの部分も関係しているのかもしれません、他に違いを感じるポイントはありますか。

塚原氏：最近は日本でも導入する企業が増えつつあるジョブ型雇用もポイントかなと思っています。今までと異なるタイプの人と

か、もしかすると正当に評価されてこなかったような人たちを、きちんと登用していくと思うと、共通のジョブ（職務）が定義される必要があります。

ジョブ型とダイバーシティは、切っても切り離せない関係かなと思っています。ダイバーシティに熱心に取り組まれている企業では、ジョブ型を導入しているところが増えています。

アキレス氏：日本市場だけを見ていたら企業の成長は難しいと思います。いろいろな機会が海外にもありますから、なんでも日本発ではなく、世界で最も有効と思われる仕組みを学び、合わせるという柔軟性も必要です。

ウォーミングアップ期間は終わった 思い切った目標に向かって次の一手を打つ段階

一さらにこのD&Iを日本の中で進めていくためのポイント、それからG20 EMPOWERとしてこれから取り組んでいくこと、日本の企業、それから我々のような財団に期待するがありましたら、メッセージをお願いします。

塚原氏：制度は整えたのに、なぜやってもやっても成果が出ないんだろうという問題にきちんと立ち戻って、課題に向き合ってほしいと思います。そのボトルネックが解消すれば、結果として、今まで女性を登用しきれていなかったり、正当な評価をしていなかったりする部分が改善されて、活躍する女性が増えてくるだろうと思います。それだけでなく、例えばイノベーションが起こりやすくなる、あるいはガバナンスの健全性が増すといった効果も出てくると思います。やはり本質のところを変えていかなければ進まないですよね。当たり前だと思っていることを打破できるよう、具体的なアクションのお手伝いをしていただけたらと思います。せっかくのグローバルネットワークですので、グローバルからの学びをぜひ活かしていただけるようにしたいと思います。

アキレス氏：日本企業は、この数年様々な施策を打ち、制度を整えて少しづつ前進されています。今の状況を変えなければという意識を強く持ちながら、ウォーミングアップはできつつありますので、次の一手を打つ段階に来ていると思います。例えば、3年後を目指して目標とKPIを立てて、公表する。“あるべき姿”的目標値を掲げて、それを達成するためには何ができるかを真剣に考え、議論する。経営の重要指標にジェンダー関連の目標

を入れて経営会議で進捗をチェックする。アカウンタビリティは社長や人事担当役員だけではなく、全役員が持つ。やれることはいろいろあります。準備段階はそろそろ終えて、思い切った次の一步に向け本腰を入れて取り組まれることを期待しています。

G20 EMPOWERにおいても、私たち共同代表だけで考えるのは限りがあります。御財団をはじめアドボケートの皆さんのお知恵を借りつつ、いろいろな学びの機会を提供し、と一緒に活動していきたいと思います。

男性、女性にかかわらずイキイキと働き、ライフも楽しめるような社会をつくっていくという本来の意味での男女共同参画に少しづつ歩んでいけたらいいですね。

一今日はいろいろな示唆をいただきました。どうもありがとうございました。

Profile

アキレス 美知子 氏

富士ゼロックス総合教育研究所で異文化コミュニケーションのコンサルタントを始め、シティバンク銀行、モルガンスタンレー証券、メリルリンチ証券、住友スリーエムなどで人事・人材開発の要職を歴任。あおぞら銀行常務執行役員、資生堂執行役員を経て、2015年からSAPジャパンで常務執行役員人事本部長を務め、2019年より特別顧問(2022年退任)。現在は横浜市参与、三井住友信託銀行取締役、内閣府男女共同参画推進連携会議議長を務める。ビジネス、NPO、行政での幅広い活動が認められ、米国Diversity Global誌による「2017年グローバルダイバーシティにおいて最も影響力のある10人の女性」に選出された。プライベートでは、米国人の夫をもち、2人の娘の母親でもある。

塚原 月子 氏

運輸省(現国土交通省)、ボストン・コンサルティング・グループを経て、2018年2月にダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の領域でアドバイザー、コンサルティングサービス、研修などを行う株式会社カレイディストを設立。代表取締役として、多国籍・日本企業、政府、教育・研究機関等に対してサービスを提供している。また、インクルージョンを通して女性のキャリア推進を支援する世界的な非営利組織カタリストのアドバイザーとして、その日本での活動をサポート。日本における様々な調査研究、講演、イベント企画等に従事。自身も、3児をもつ母親として、育児と仕事を両立しながら柔軟な働き方を模索中。

G20 EMPOWER <https://www.g20empower.jp/>